

# 再谈企业核心竞争力的维护与提升

刘文超

(厦门大学 经济学院, 厦门 361005)

**摘要:** 现代企业的竞争体现为一种优势竞争。为了增强竞争优势,企业不仅要构建核心竞争力,而且必须对其维护提升,实现其可持续发展。企业的竞争力问题既关系到企业的长远发展,也关系到我国整个经济发展的进程。

**关键词:** 核心竞争力; 维护提升; 可持续

**中图分类号:** F270      **文献标识码:** A      **文章编号:** 1672-5557(2006)04-0042-03

## 一、企业核心竞争力及其重要性

现代企业能力理论认为,企业是拥有一组特定资源和特殊能力的组织结合体,它能够运用这些资源和能力从事生产经营活动,并能以自己特有的方式有效地处理现实生产经营中的各种难题。企业的能力可能分属于企业内的不同个人,但是,企业的特殊能力则表现为一个组织所拥有的,难以以为其他经济组织所模仿的资产。一个运行良好的企业能够不断地获取资源、积累经验并在组织中传播知识和技能,这些独特的资源和能力构成了企业竞争优势的源泉,即企业核心竞争力。<sup>[1]</sup>

企业核心竞争力通常应具备以下五个特征:(1) 价值性:核心能力应具备充分的用户价值,即能为用户提供根本的好处与效用。(2) 稀缺性:经济学常识告诉我们,“物以稀为贵”,稀缺性的核心能力能够给企业带来超额利润。(3) 难以模仿性:核心能力之所以使企业在较长的时期内取得竞争优势,关键在于该能力的难以模仿性,即不能被竞争对手轻易模仿。(4) 延展性:指企业可以依托一种核心能力衍生出一系列产品与服务,使其产品与服务系列都具有竞争优势。(5) 无形资产性:核心能力不是有形资产,在性质上属于无形资产的范畴,是企业当前与长远获得竞争优势的保证。<sup>[2]</sup>(6) 整合性:核心能力不是指企业中单个要素的能力,一组分散的未经整合的要素不能构成企业的核心能力。企业内部要素只有被有机的整合起来,且不易被竞争对手模仿时,才成为核心能力。(7) 累积性:核心能力并非“与生俱来”或意外获得,它是通过企业成员内部与企业间的学习过程逐步累积形成,不断学习的过程就是核心能力不断培育的过程。(8) 动态性:企业核心能力所形成的竞争优势是相对的,当企业的内外部情况发生变化,企业的机会与威胁之间可能相互转换,企业的强点与弱点之间也可能发生转换。这样,企业业已建立的核心能力就会发生变化。

从20世纪80年代末开始,越来越多的学者在研究领先企业时发现,如何保持企业竞争优势的可持续性是企业成功的关键。保证企业的持续发展,提高企业可持续竞争能力,尤其是可持续核心竞争能力,已成为国内外企业界、理论界及政府的共识。企业核心竞争力的问题,关系到企业的生存和发展。因为当前世界经济发展日益呈现出经济全球化、知识化进程加剧的趋势。同时,随着中国经济的迅猛发展,企业的国内生存发展环境也发生了巨大变迁。以全球化和国内供求状况变化为主要表征的企业生存环境变迁,对于中国企业首先意味着一次实现由量变到质变的发展机遇,在对新环境的迅速自我调整和自我适应过程中锤炼的企业核心竞争力将是企业长期发展的关键武器。其次,这个巨大的变化也是艰巨的挑战,适者生存的竞争规律将一批不能及时因应时势而创新的企业无情淘汰,最后得以存活的必将是具备独特核心竞争力的企业。

## 二、企业缺乏核心竞争力的原因

企业核心竞争力是企业维持竞争优势的根本。已有核心竞争力的公司,可以把注意力转移到维持和增强其价值上,防止核心竞争力的缺失。但由于核心竞争力本身的多重特征,对其进行管理并非是一件容易的事。在企业经营管理的过程中,往往会因种种原因导致核心竞争力的缺失。

首先,企业对核心竞争力的内涵认识不准确。企业对核心竞争力的认识存在以下误区:(1) 把企业一般意义的资源认作核心竞争力。核心竞争力是企业独自拥有的资源,是处于核心地位的资源,是有长远战略价值的资源。(2) 把企业竞争优势认作企业核心竞争力。竞争优势是企业在竞争中优于其他企业的表现,核心竞争力是企业竞争优势之“本”。虽然企业竞争优势也可以来自于企业一般性的竞争力,然而只有核心竞争力才能产生可持续的竞争优势。(3) 把企业某一方面的能力认作核心竞争力。核心竞争力是企

作者简介:刘文超(1974-),男,河南郑州人,厦门大学经济学院研究生,研究方向:政治经济学。

业所有能力的精髓。具有核心竞争力的企业不必具备同类企业的所有基本能力。而具备所有基本能力的企业不一定具备核心竞争力。<sup>[3]</sup>

其次,过度追求跨行业多元化经营,造成核心竞争力的缺乏。核心竞争力是企业拥有的最主要的资源和资产,但是任何企业的核心竞争力的功能和张力都是很有局限的。有限的资源过于分散,会使企业跌入多元化陷阱。多元化经营被很多企业认为是企业寻求规模扩张、利润增长、分散风险的策略。目前仍有企业在主营业务尚不具备较强竞争力的状况下,盲目实施多元化,由于资源分散在多个业务领域,分散了企业在具体业务领域的资源实力,尤其是影响了需要资源保证的核心领域或主营业务领域的竞争力,损害了对核心竞争力的培养,一些企业甚至丧失了原有的优势。1984年美国国际电报电话公司宣布解散,就源于过度追求“非相关性多元化”造成的核心能力缺失。

再次,企业战略意识淡薄,战略意图不明确。持续竞争优势的发挥需要与企业的发展战略相匹配。企业战略意图表明了企业未来的前进方向、自身的业务定位、计划发展的能力。从目前来看,企业普遍存在着重技术、轻战略,以经验决策的思维定式。由于没有明确的战略意图,导致了許多企业经营方向迷失,经营领域模糊,经营的盲目性、投机性、随意性特点突出。例如:战略性的投资不足,带来核心竞争力的萎缩。构建和发展核心竞争力是一项战略性投资,不仅需要巨额投资,而且花费较长时间。日立公司为了开发独创性技术,不断提高核心竞争力,2004年投入研究开发经费达5200亿日元,以创出和开发企业核心技术和新产品。显然企业在构建核心竞争力上经费不足,企业在资源开发、技术创新、核心产品研制、人才引进等战略性投资方面就会力不从心,将带来核心竞争力的萎缩。我国2005年经济普查数据显示:电子信息企业研究开发经费占业务收入的1.09%,2005年发布的电子信息产业百强企业其研究开发经费占业务收入3.8%。根据国际经验,技术研发投入占销售额比例在1%以下的企业是难以长期生存的,比例为2%左右的企业仅可以简单维持,只有比例达到5%的企业才具有核心竞争力。

另外,企业在核心竞争力方面的优势还可能会由于以下原因丧失:缺乏资金支持、残缺不全、部门化、泄露给联盟伙伴、业务剥离等。

### 三、企业核心竞争力的维护和提升

企业核心竞争力缺失,将直接影响企业市场竞争力的提高、核心产品和最终产品的开发,从而影响到企业的可持续发展。因此,企业应该针对上述原因采取有效的措施,通过建立一系列的管理机制来保护和提升其核心竞争力,使其持续发展。

1. 重视企业核心竞争力的地位。核心竞争力必须得到特别关注,因为它是赢得市场领先地位的基础。企业核心竞争力的地位是在与竞争对手相对比、与顾客需求相适应中来

确定的。企业核心竞争力的提高,意味着企业拥有更大的市场份额,给顾客创造了更多的价值;在核心竞争力的维持、增强方面强于竞争对手。反之,说明企业的发展产生了问题。因此,要定期审视企业核心竞争力在市场中所处的地位。如果地位相对下降,就意味着企业在培育或巩固核心竞争地位上的投入相对不足,应该通过加大投入来维护和增强企业的核心竞争力。普拉哈拉德教授和哈默尔教授在1990年著名的《公司核心能力》中有一个比喻,就“核心能力”作为竞争优势的源泉进行了精辟的描述和论述。其把现代化、多样化的企业视为一棵大树,树干和主要树枝是核心产品,树叶、花朵和果实是终极产品,树根为维护企业的健康提供养分,维持生命,保持稳定,是企业的“核心能力”。<sup>[4]</sup>

2. 协调企业核心竞争力的配置。企业核心竞争力并不存在于个人或某项技能中,它的大部分能力都来自跨部门合作,或植根于多部门联合开发。核心竞争力理论强调企业的能力集成和系统协调,主张打破资源的部门分割,克服业务单位本位主义。因此,从更好地发挥核心竞争力作用的角度看,应当突破战略业务单位的限制,从企业整体上统一配置企业的核心竞争力。对此,要明确企业总部在建立和保持核心竞争力方面所承担的责任和作用,对各战略业务单位,监督其核心竞争力的研究和开发;同时统一协调企业内部核心竞争力的部门创造者和管理者,加强跨部门的交流,为持续改进核心竞争力创造条件。

核心竞争力的协调配置包括两个方面:扩散企业核心竞争力和整合企业核心竞争力。所谓核心竞争力的扩散,就是要把这些能力用好活用,把它们转化为可观的直接或间接的经济效益,具体包括两个方面的内容:加速企业内部的技术扩散和发掘多样化经营的机会。也就是说,为了在多项业务之间、在众多的新市场上运用核心竞争力,企业必须在组织内部展开核心竞争力,即把核心竞争力从一个部门或业务单位移植到另一个部门或业务单位。对于整合企业核心竞争力,有价值的竞争性的核心竞争力深植于企业各种技能间的整合,以对手难以模仿的方式为顾客创造价值。例如索尼的小型化竞争力产生于许多不同的技能的整合,AT&T成功进入信用卡业务同样产生于许多分散的竞争力的结合,这些竞争力在电话服务业上经过了长期的发展和培育。

3. 关注企业核心竞争力创新,不断更新企业核心竞争力。核心竞争力是知识、技能、技术和资源的集合体,明显地带有技术特征。企业的核心竞争力是围绕企业创新展开的。因此,不论是在核心竞争力的构建过程中,还是在核心竞争力的保持过程中,技术创新或技术改进都是至关重要的。随着新技术的突破,新产品的开发,对核心竞争力的要求会有些改变。商务部2005年调查显示:在全球化进程当中,我国企业面临着越来越严重的国际竞争压力。由于缺乏核心技术,我国在生产手机、计算机和程控数控机床时,必须付出相当于价格20%~40%的专利费。同时,随着劳动力成本不断提高,我国劳动力的比较优势在不断弱化。只有增强自主创

新能力,才是企业提高国际竞争力的根本出路。因此,企业应在加强研发,不断进行技术创新的同时,重视获得相关的新技术和技能,来改进或创新核心技术体系,造成核心竞争力新的整合。这种核心竞争力的整合,不仅是关键能力、有效能力的提升,而且是那些多余、落后、无关的机制程序或功能的消除,其注重由此形成的“ $1+1>2$ ”的增值效应。所以必须加快建立技术创新机制不断改进核心竞争力,从而实现企业可持续发展。

4. 以企业信息化促进企业核心竞争力的持续发展 进入 21 世纪,企业的核心竞争力已从传统的物质产品转向信息化、无形化和连续化的创新能力。20 年前世界 500 强企业就启动了信息化工程。企业信息化是指以信息技术统筹管理企业生产营销所有信息,以开发和利用信息资源,提高管理水平、研发能力、经营水平。企业信息化已成为企业核心竞争力的关键,以信息化应对经济全球化挑战,是所有企业面临的重要抉择。信息技术能促进企业经营管理技术的变革,使企业管理进一步电子化、信息化。基于信息和网络技术的企业管理方法和手段不断开发出来,使企业的运营机制和管理方式更为高效、协调和及时。通过因特网实现企业内部的信息沟通,形成内部的高度整合,接着是上网寻找客户、扩大新的销售渠道,形成新的管理职能,在此基础上是对价值链或供应链进行全面整合,实现电子化管理的高效运作,使企业内部机制和管理发生实质性变化。最后是通过网上

销售扩大相关的服务范围,使企业的经营管理进一步完善。

综上所述,对于一个企业来说,要想在这样激烈的市场竞争中维持竞争优势非常困难。其中的原因很多,既有外部环境的原因,也有其自身内部的原因。但持续的企业核心竞争力是企业竞争的内在要求,企业战略管理理论认为:持续竞争优势指能够在长期内一直存在或者维持的竞争优势。所以,只有在长期的不断变化的市场环境中企业通过不断加强对核心竞争力的维护和提升管理,才能获得持续的市场竞争优势。<sup>[5]</sup>

#### 参考文献:

- [1] 陈佳贵,黄群慧. 中国中小企业发展的几个问题[J]. 经济管理·新管理, 2002, (2).
- [2] 顾天辉. 企业战略管理[M]. 科学出版社, 2004.
- [3] 熊蕴. 精细管理的内容与方法[J]. 中国物资流通, 1996, (2).
- [4] 赵光忠. 核心竞争力与资源整合策划[M]. 中国经济出版社, 2003.
- [5] 杨静宗. 如何构建企业核心竞争力[M]. 北京大学出版社, 2003.

(责任编辑: 沈 五)